



# Het achtfasen proces voor verandering

- Gebaseerd op “Leiderschap bij verandering”

– John P. Kotter

- ISBN 90 5261 231 5

- Spider Werkgroep  
Invoeringsstrategieën

Hennie Reinhoudt

26 november 2003

1



## Het achtfasen proces voor verandering

- 1. Urgentiebesef vestigen
- 2. De leidende coalitie vormen
- 3. Een visie en strategie ontwikkelen
- 4. De veranderingsvisie communiceren
- 5. Door “empowerment” een breed draagvlak creëren
- 6. Korte termijn successen genereren
- 7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen
- 8. Nieuwe benadering in de organisatiecultuur verankeren

2



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 1. Urgentiebesef vestigen

- Markt- en concurrentieonderzoek
- Crises, potentiële crises en belangrijke kansen vaststellen en ze bespreken
  - Zijn de mensen ervan overtuigd dat de huidige situatie onhoudbaar is?
  - Voelen ze werkelijk de dringende noodzaak van verandering?

3



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 2. De leidende coalitie vormen.

- Een groep samenstellen met genoeg macht om leiding te geven aan de verandering.
- Zorgen dat de groep als een team samenwerkt.
  - Zijn er genoeg belangrijke figuren aan boord, zodat de vooruitgang niet al gauw geblokkeerd wordt door degenen die er niet bij zijn?
  - Zijn de verschillende gezichtspunten (vakken, werkervaring, nationaliteit) voldoende vertegenwoordigd?
  - Zitten er genoeg mensen in de groep met een goede reputatie binnen het bedrijf?
  - Zitten er genoeg “leiders” in de groep?

4



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 3. Een visie en strategie ontwikkelen.

- Een visie creëren die richting helpt geven aan de veranderingsoperatie.
- Strategien ontwikkelen om die visie te realiseren.
  - Is de visie zo duidelijk dat mensen en medewerkers voor zichzelf kunnen uitmaken wat ze moeten doen, zonder voortdurend navraag te moeten doen bij een baas of collega's?
  - Spreekt de visie de langetermijn belangen van zowel medewerkers, klanten, aandeelhouders en anderen aan die een belang in de onderneming hebben?
  - Is de visie makkelijk communiceerbaar; kan hij binnen vijf minuten uitgelegd en begrepen worden?

5



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 4. De veranderingsvisie communiceren.

- Alle mogelijke middelen gebruiken om voortdurend de nieuwe visie en strategien te communiceren.
- De leidenden coalitie als rolmodel laten dienen voor het gedrag dat van de medewerkers verwacht wordt.
  - Zijn de boodschappen niet onbedoeld tegenstrijdig?
  - Wordt de boodschap in formele als ook in informele forums verspreidt?
  - Wordt de boodschap vaak genoeg herhaald/ uitgelegd?
  - Is het gedrag van belangrijke personen in overeenstemming met de boodschap?

6



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 5. Door “empowerment” een breed draagvlak voor actie creëren.

- Obstakels uit de weg ruimen.
- Systemen en structuren veranderen die de veranderings- visie ondermijnen.
- Het nemen van risico's en onconventionele ideeën, activiteiten en daden aanmoedigen
  - Zijn mensen voldoende getraind?
  - Is het beloningssysteem aangepast aan de nieuwe visie?
  - Is werving en selectie in overeenstemming met de nieuwe visie?

7



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 6. Korte termijn successen genereren

- Zichtbare verbeteringen in de prestaties of duidelijke successen plannen.
- Deze successen behalen.
- De mensen aan wie deze successen te danken zijn openlijk erkenning geven en belonen

8



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

- De toegenomen geloofwaardigheid gebruiken om alle systemen, structuren en beleidsdregels die niet op elkaar en op het transformatieproces aansluiten, te veranderen.
- Mensen aannemen die de veranderingsvisie kunnen implementeren; deze mensen bevorderen en hun ontwikkeling begeleiden.
- Het proces versterken met nieuwe projecten, thema's en "change agents"

9



## Het achtfasen proces voor verandering

### ■ 8. Nieuwe benadering in de organisatiecultuur verankeren

- Betere prestaties leveren door klant- en productiviteitgericht gedrag, meer en beter leiderschap en effectiever management.
- Duidelijk maken wat de relatie is tussen het nieuwe gedrag en het succes van de organisatie.
- De ontwikkeling van leiderschap en de opvolging veiligstellen.

10

## Het achtfasen proces voor verandering

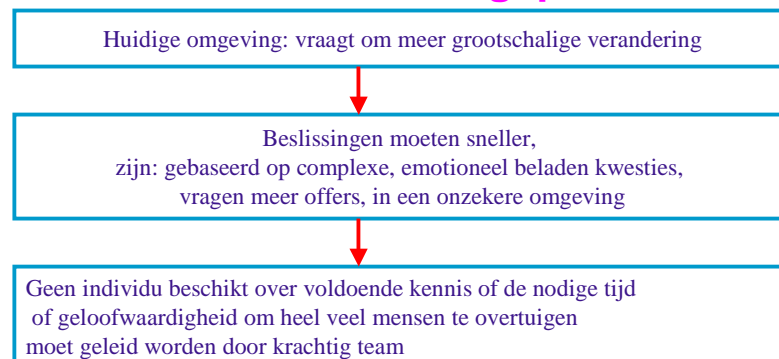
### Bronnen van zelfgenoegzaamheid:



11

## Het achtfasen proces voor verandering

### Het team/ besluitvormingsproces.



12